

ZAUFANIE JAKO CZYNNIK PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W HOTELARSTWIE

Jarema Batorski, Agnieszka Lentner

Uniwersytet Jagielloński

Streszczenie. Zaufanie jest czynnikiem organizacyjnego uczenia się i może stanowić cenę źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa turystycznego. Istotnym elementem zarządzania zaufaniem jest otwartość. Oznacza ona, na przykład, informowanie pracowników o wszelkich decyzjach znaczących dla przedsiębiorstwa oraz zachęcanie ich do wymiany informacji między sobą. Jest to także zapewnianie swobodnego obiegu informacji, który pozwala angażować pracowników w sprawy przedsiębiorstwa. Otwartość dotyczy również postępowania w przypadku konfliktów. Menedżer powinien przekonać swoich podwładnych, iż sporów nie należy dławić, lecz dążyć do ich rozwiązania. W opracowaniu przedstawiono możliwości wykorzystania w hotelu przykładowego narzędzia *Partnership Trust Tool*, służącego pierwotnie do pomiaru zaufania w amerykańskich placówkach medycznych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo turystyczne, wymiary zaufania, zarządzanie zaufaniem

WSTĘP

Jednym z filarów gospodarki opartej na wiedzy jest zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji [Grudzewski i Hejduk 2006]. Zakładając pozytywny wpływ zarządzania wiedzą na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, można przyjąć, że orientacja przedsiębiorstw na wiedzę ma duże znaczenie dla ich wyników ekonomicznych. Badania empiryczne również dostarczają argumentów na rzecz celowości inwestowania w wiedzę [Mazur i in. 2007].

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym wiąże się z problemami adaptacji, przetrwania i konkurencyjności w warunkach nieciągłych zmian otoczenia. Dla turystyki te zmiany są charakterystyczne w odniesieniu do dostawców, a także zachowań klientów. Kierunki podróży turystów są stale dostosowywane do zmieniających się warunków dzięki tworzeniu i wykorzystywaniu wiedzy, na przykład przez wprowadzanie

Adres do korespondencji – Corresponding authors: Jarema Batorski, Agnieszka Lentner, Uniwersytet Jagielloński, Katedra Zarządzania w Turystyce, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: jarema_batorski@o2.pl, alent@poczta.fm

mierników bezpieczeństwa po atakach terrorystycznych w USA 11 września 2001 roku [Cooper 2006].

W procesach dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie dużą rolę odgrywa zaufanie oparte na kompetencjach. Opisuje ono relację, w której jednostka wierzy, że inni dysponują wiedzą w określonym obszarze [Grudzewski i in. 2008]. Brak zaufania jest barierą w dzieleniu się wiedzą wewnątrz organizacji [Fazlagić 2006]. Zaufanie stanowi zatem warunek sprzyjający organizacyjnemu uczeniu się, którego koncepcja, chociaż paradoksalna, zajmuje już trwałą pozycję w naukach o zarządzaniu [Batorski 2008]. Jednak oparcie na wzajemnym zaufaniu współpracy przedsiębiorstwa z dostawcami jest wyrazem założenia, iż zarządzanie zaufaniem można rozpatrywać kompleksowo, zarówno w kontekście zarządzania wewnątrz organizacji, jak i jej relacji z otoczeniem: klientami, dostawcami, społeczeństwem, mediami czy innymi interesariuszami [Grudzewski i in. 2008]. Ścisłe kontakty oparte na wzajemnym zaufaniu powinny prowadzić do dzielenia się informacjami i efektami wspólnie przeprowadzonych usprawnień. Oparcie na wzajemnym zaufaniu współpracy przedsiębiorstwa z dostawcami można zaliczyć do czynników dźwigni konkurencyjności [Batorski 2010].

Wyniki badań empirycznych związanych z zaufaniem w przedsiębiorstwie, prowadzonych w Polsce, są praktycznie trudno dostępne. W anglojęzycznej literaturze przedmiotu scharakteryzowano na przykład projekt badań, w których zaufanie interpersonalne jest traktowane jako zmienna wpływająca na gromadzenie wiedzy i jej rozpowszechnianie [Hoe 2007]. Przedstawiono wyniki badań, które wskazują, że zaufanie prowadzi między innymi do zwiększenia całościowej wymiany wiedzy, a także zmniejszenia kosztów takiej wymiany [Abrams i in. 2003]. W kolejnych, przykładowych badaniach poddano analizie związku między przywództwem transformacyjnym, zaufaniem i kombinacją oraz wymianą informacji [Farrell i in. 2005].

Zaufanie jest czymś ważnym. Francis Fukuyama, odnosząc się do koncepcji zaufania, jako cechy kulturowej oddziałującej na udane związki ekonomiczne, uzasadnia między innymi następujące tezy:

- dobrobyt danego kraju i jego zdolność do rywalizacji są uwarunkowane jedną dominującą cechą kulturową: poziomem zaufania w danym społeczeństwie,
- w każdym udanym związku ekonomicznym elementem wiążącym społeczności jest zaufanie,
- zaufanie stanowi istotną i wymierną wartość ekonomiczną.

Fukuyama definiuje przy tym zaufanie jako „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach” [Fukuyama 1997].

W przedsiębiorstwach turystycznych, gdzie ważna jest współpraca, zaufanie odgrywa szczególną rolę. Powodzenie zależy na przykład od niezawodnej współpracy między działami w hotelu w celu spełnienia dużych wymagań klienta. W przypadku zagrożeń oczekuje się, że współpracownicy będą kierować się określonymi zasadami profesjonalnego i etycznego postępowania.

Podsumowując, zarysowana problematyka stanowiła podstawę do przyjęcia przez autorów celu w postaci określenia przykładowej procedury projektowania wzmocnienia zaufania w hotelu.

DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA ZAUFANIEM W HOTELU

Zarządzanie zaufaniem jest rozumiane jako zbiór działań kreowania systemów i metod, które pozwalają uzależnionym jednostkom dokonywać ocen i decyzji odnoszących się do niezawodności potencjalnych operacji zawierających ryzyko, a także umożliwiających ich uczestnikom i właścicielom systemów wzrost i stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej oraz ich systemów [Grudzewski i in. 2007].

Projektowanie zarządzania zaufaniem w hotelu może składać się z trzech głównych procesów¹:

- konceptualizacji zarządzania zaufaniem w przedsiębiorstwie,
- szczegółowej oceny przedsiębiorstwa w kategoriach zaufania,
- opracowania planu wzmocnienia zarządzania zaufaniem.

Wielu menadżerów wysokiego szczebla wypowiada się na temat ważności zaufania dla przedsiębiorstwa bez pełnego zrozumienia jego istoty. Dlatego też niezbędnym ogniwem, poprzedzającym tworzenie planu wzmocnienia zarządzania zaufaniem, jest świadome uczenie się menadżerów o istocie zaufania, procesach jego wzmocnienia i znaczeniu zaufania dla organizacji. Proces ten można określić jako konceptualizację zarządzania zaufaniem. Kolejnym ogniwem, poprzedzającym opracowanie planu wzmocnienia zarządzania zaufaniem, jest szczegółowa ocena przedsiębiorstwa w kategoriach zaufania.

Proces oceny wymiarów zaufania może obejmować grupę menadżerów różnych szczebli. Można go realizować przy współpracy zewnętrznego doradcy. Cele przedsięwzięcia można określić następująco:

- zrozumienie przez uczestników procesu istoty zaufania i zainicjowanie jego wzmocnienia,
- identyfikacja brakujących jakości w przedsiębiorstwie – takich, które muszą być wzmocniane, aby zapewnić jego prawidłowy rozwój,
- stymulacja kreatywnego myślenia i zainicjowanie określania sposobów zmiany.

Wspólne spotkania mają charakter kilkugodzinnych sesji. Sesje dotyczą poszczególnych wymiarów zaufania. Dyskusja i wymiana doświadczeń powinny się toczyć wokół zagadnień związanych z barierami tych obszarów w przedsiębiorstwie. Punkt wyjścia dyskusji stanowią zarówno definicje każdego wymiaru, jak i związane z nimi pytania kontrolne. Uczestnicy wypisują na otrzymanych kartkach mocne i słabe strony występujące w przedsiębiorstwie w związku z rozpatrywanym wymiarem i dotyczące jego oceny. Następnie kartki są przyklejane na widocznych dla wszystkich arkuszach papieru. Wykorzystując uzyskane zestawienie, uczestnicy wspólnie dyskutują i przyporządkowują oceny zgodnie z przedstawioną wcześniej skalą. Uczestnicy wspólnie ustalają te elementy, które są najbardziej niezbędne i możliwe do przeobrażenia. Jeśli zachodzi taka potrzeba, to są zapisywane odpowiednie komentarze. Przedstawiona procedura jest powtarzana dla wszystkich wymiarów zaufania.

Wzmocnienie zarządzania zaufaniem wymaga dokładnego planowania. Plan tworzenia organizacji świadomie zarządzającej zaufaniem powinien być podporządkowany wizji rozwojowej i strategii, stworzonych na przykład przez grupę menadżerów najwyż-

¹Przedstawiona procedura stanowi adaptację procedury projektowania przedsiębiorstwa uczącego, zarysowanej w: [Batorski 2002].

szego szczebla. Uczestnicy organizacji odpowiedzialni za wdrożenie planu powinni brać udział w dyskusjach dotyczących korzyści płynących z zaufania, możliwych konsekwencji braku zaufania, a także sposobów pomiaru efektywności przedsiębiorstwa.

Plan wzmocnienia zarządzania zaufaniem powinien określać:

- główne etapy osiągnięcia celu – zoptymalizowania procesów zarządzania zaufaniem,
- kolejność i termin wykonania każdego etapu,
- przedsięwzięcia, które powinny wywoływać i podtrzymywać pożądane zmiany,
- zasoby niezbędne dla efektywności przedsięwzięć,
- mierniki efektywności i postępu,
- pracowników, których należy zaangażować w proces wdrażania planu.

WYNIKI BADAŃ

W celu określenia poziomu zaufania wśród personelu przedsiębiorstwa turystycznego zostały przeprowadzone w lipcu 2009 roku badania w krakowskim hotelu Lord's Palace². W badaniach uczestniczyło ośmiu pracowników hotelu mających bezpośredni kontakt z gośćmi. Podczas badań skupiono się głównie na pomiarze zaufania pracowników do przełożonych. W postępowaniu badawczym uwzględniono dwa pierwsze procesy projektowania wzmocnienia zaufania wskazane w poprzednim punkcie, jednak tryb oceny zaufania w dużym stopniu został podporządkowany konstrukcji wykorzystanego narzędzia.

Zaufanie może być oceniane w różnych wymiarach. Wymiary służące do pomiaru zaufania w hotelu zaczerpnięto z narzędzia *Partnership Trust Tool*, służącego pierwotnie do pomiaru zaufania w amerykańskich placówkach medycznych. Są to [[http: www.cdc.gov/prc-program/partnership-trust-tools.htm](http://www.cdc.gov/prc-program/partnership-trust-tools.htm)- odczyt 29.04.2009]:

- dostępność współpracowników i przełożonych,
- spełnianie obietnic,
- jasna, przejrzysta komunikacja – dzielenie się informacjami, jasne przekazywanie informacji,
- działanie w celu odnoszenia wzajemnych korzyści – „robię coś dla innych, a oni robią coś dla mnie”,
- otwartość na innych,
- przekazywanie informacji zgodnych z rzeczywistością,
- budowanie dobrych relacji między partnerami,
- bycie odpowiedzialnym, możliwość polegania na innych,
- dzielenie się obowiązkami, podejmowaniem decyzji,
- udzielanie pomocy innym,
- uczciwość,
- szacunek dla inności.

Wymienione komponenty uwzględniają istotę zaufania, na przykład przekazywanie informacji zgodnych z rzeczywistością, oraz czynniki czy przesłanki zaufania, na przykład działania w celu odnoszenia wzajemnych korzyści.

²Nazwa hotelu została zmieniona.

Narzędzie, którym się posłużono, obejmuje 12 wymiarów (komponentów) zaufania, każdy respondent mógł również podać komponent nieuwzględniony w kwestionariuszu, a według niego istotny. Respondenci wskazali następujące dodatkowe komponenty:

- poczucie, że komuś zależy na tym, co dzieje się z drugą osobą,
- brak powodów do zwątpienia w kompetencje danej osoby.

Przy każdym komponentcie znajdują się dwie skale: od 1 do 7. Pierwsza z nich pozwala określić, jak ważny jest dany wymiar dla badanej osoby, jako pracownika hotelu. Druga skala określa częstość występowania danego komponentu wśród współpracowników respondenta. Przy każdym komponentcie znajdują się także miejsca na wpisanie przykładu, sytuacji, kiedy dany komponent był szczególnie widoczny, na przykład podczas realizacji wspólnego zadania, oraz przykładu, kiedy partner mógł wykazać się większą inicjatywą. Ponieważ bezpośredni wywiad niesie ze sobą małe ryzyko błędnej interpretacji treści zawartych w kwestionariuszu, przyjęto taki sposób pozyskania informacji.

Wywiady z respondentami miały charakter poufny i indywidualny. Każdy z badanych pracowników został poinformowany, jaki jest temat i cel badań oraz kto je przeprowadza. Każdy z respondentów został zapytany, czym jest dla niego zaufanie, czy ma jego własną definicję oraz jak, według niego, przejawia się ono w pracy z ludźmi. Następnie poddawano ocenie komponenty wymienione w narzędziu. Osoba badana ustosunkowywała się do nich, oceniając w skali od 1 do 7 ważność komponentu, a także oceniając, posługując się danymi kryteriami, współpracowników. Dalej wywiązywała się krótka dyskusja na temat każdego wymiaru zaufania, podczas której rejestrowano podane przez respondenta przykłady sytuacji odpowiadających komponentowi.

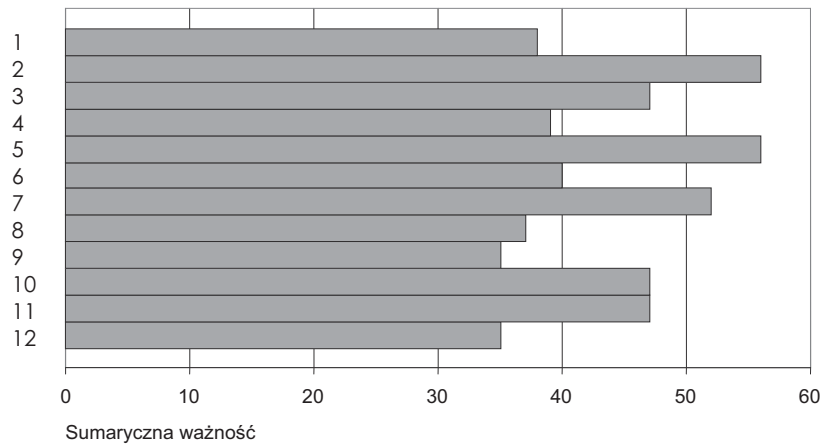
W pierwszym etapie badań skupiono się na ocenie ważności komponentów zaufania – z punktu widzenia pracownika. Rysunek 1 stanowi zobrazowanie wyników tego etapu; przedstawiono na nim sumy punktów przyznanych komponentom przez respondentów.

Mimo wykonywania różnego rodzaju pracy, i różnego środowiska pracy, respondenci największą wagę przyznają takim wymiarom, jak uczciwość i odpowiedzialność. Oba te składniki zostały ocenione najwyżej, każdy z respondentów przypisał im maksymalną liczbę punktów. Partner bądź przełożony, który jest uczciwy i zarazem odpowiedzialny, wzbudza u pracowników hotelu Lord's Palace największe zaufanie. Niewątpliwie w działalności usługowej, a taką działalnością jest prowadzenie hotelu, powyższe cechy są niezmiernie ważne. Praca na rzecz klientów, gości hotelowych, podlega ocenie współpracowników. Niedopatrzenie jednej osoby, brak jej poczucia odpowiedzialności za obowiązki, nieuczciwe zachowania negatywnie odbijają się na współpracowniku lub przełożonym.

Na drugim miejscu w hierarchii ważności znajduje się umiejętność oraz chęć rzetelnego przekazywania informacji. 50% respondentów przyznało temu komponentowi największą liczbę punktów. Komponent ten niewątpliwie wiąże się z dwoma poprzednimi oraz wynika z dwóch poprzednich. Jeśli pracownicy są odpowiedzialni i uczciwi, to obieg informacji w firmie jest efektywny. Wiadomości przekazywane są rzetelnie, w sposób jasny i zrozumiały, istnieje pewność, iż nic nie zostało pominięte. Ufamy, że zostaliśmy powiadomieni o wszystkim, co trzeba i dzięki temu możemy sprawnie działać.

Kolejne w hierarchii są: udzielanie pomocy, przejrzysta komunikacja oraz spełnianie obietnic. Respondenci często wskazywali na sytuacje, w których jest więcej pracy niż się spodziewano i potrzebna jest pomoc współpracownika. Wiadomo, iż większym zaufa-

Komponenty zaufania (1–12)



- | | |
|------------------------------|--|
| 1. Szacunek dla inności | 7. Rzetelne przekazywanie informacji |
| 2. Uczciwość | 8. Otwartość |
| 3. Udzielanie pomocy | 9. Działanie w celu odnoszenia wzajemnych korzyści |
| 4. Dzielenie się obowiązkami | 10. Jasna, przejrzysta komunikacja |
| 5. Odpowiedzialność | 11. Spełnianie obietnic |
| 6. Budowanie dobrych relacji | 12. Dostępność |

Rys. 1. Ważność komponentów zaufania według respondentów

Fig. 1. Importance of components of trust according to respondents

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Own studies.

niem obdarzymy osobę, która chętnie udzieli nam pomocy, niż tę, która pozostawi nas samych sobie. Respondenci wskazywali, iż menedżer, który służy radą i pomocą, wzbudza większe zaufanie i pozytywne emocje, niż ten, który potrafi jedynie rozkazywać. Często padały stwierdzenia o istocie „dogadywania się” osób pracujących ze sobą, o wzajemnym zrozumieniu. Pracownicy hotelu Lord’s Palace zgodnie twierdzili, iż dobry kontakt z przełożonym oraz współpracownikiem jest ważnym elementem tworzącym atmosferę zaufania. Respondenci jednak zwracali uwagę, iż najważniejsze w budowie zaufania są uczciwość i odpowiedzialność, gdyż osoby posiadające te cechy nie mają na celu działać na szkodę podwładnego czy partnera, a co za tym idzie, będą starały się rzetelnie przekazywać informacje, aby nikogo nie wprowadzić w błąd. Wreszcie, będą dotrzymywały danego słowa, gdyż odpowiedzialność i uczciwość nie pozwolą na jego niedotrzymanie.

W ocenie ważności komponentów znaczna część respondentów wskazała, iż o ile uczciwość, odpowiedzialność czy rzetelne przekazywanie informacji można zweryfikować, sprawdzić czy udowodnić, o tyle pozostałe komponenty są trudne, a czasami wręcz niemożliwe do zweryfikowania. Na przykład szacunek w stosunku do przełożonego może być udawany, wynikający jedynie z hierarchii panującej w organizacji, a nie z faktu, iż osoba na niego zasługuje. Dzielenie się obowiązkami także może wynikać na przykład z polecenia służbowego, a nie z chęci odnoszenia sukcesów wspólnie z partnerem czy działania na

korzystać całego zespołu. Respondenci wskazali, iż uczestnicy organizacji tworzący atmosferę zaufania w swoim środowisku pracy, za podstawę zachowań przyjmują te ostatnie komponenty, często zawodzą się w swych oczekiwaniach. Staje się to powodem niechęci do pracy, do przełożonych i współpracowników, gdyż atmosfera pracy nie jest przyjemna, a zaufanie między ludźmi złudne.

Dwa komponenty, a mianowicie: poczucie, że komuś na nas zależy oraz brak powodów do zwątpienia w kompetencje drugiej osoby, nie zostały ujęte na rysunku 1, gdyż są to dodatkowe wyznaczniki, wskazane tylko przez niektórych respondentów. Fakt, iż nie wszyscy badani odnieśli się do nich utrudnia ich umiejscowienie w hierarchii ważności pracowników Hotelu Lord's Palace i rozpatrywanie pod kątem stopnia występowania w środowisku pracy respondentów.

Druga część badań opierała się na dyskusji uwzględniającej wszystkie komponenty, a szczególnie odnoszącej się do trzech wymiarów zaufania ocenionych jako najważniejsze. W tym etapie uzyskano informacje dotyczące poziomu zaufania wśród pracowników hotelu Lord's Palace.

Należy tu zwrócić szczególną uwagę na komponenty, które badani określili jako najistotniejsze w tworzeniu zaufania i stanowiące o zaufaniu do przełożonych i współpracowników. Te komponenty zdobyły znacznie mniejszą liczbę punktów, biorąc pod uwagę częstość ich występowania w środowisku pracy respondentów, niż przy określaniu hierarchii ważności. Może świadczyć to o tym, iż mimo tego, że pracownicy hotelu doskonale wiedzą, co jest istotne w procesie tworzenia atmosfery zaufania, nie zawsze stosują się do tych przesłanek, nie przekładają swych przekonań i wiedzy na praktyczne działania.

Uczciwość i odpowiedzialność oceniono najwyżej mimo wyraźnego spadku liczby punktów w porównaniu z oceną ważności. Jest to szczególnie zauważalne w pracy, w której następuje przekazywanie sobie obowiązków przez kolejne zmiany pracownicze, gdzie to, czego nie wykonają jedni, muszą zrobić ci następni, gdzie to, co zepsują jedni, na przykład w przypadku braku poczucia odpowiedzialności, muszą naprawiać ich kole-dzy, przejmując po nich zmianę. Taka specyfika pracy dotyczy hotelu.

PODSUMOWANIE

W trakcie badań można było zauważyć, że w przypadku niektórych komponentów zaufania respondenci podawali jedynie takie przykłady, które były dla nich wygodne. Założenie, iż podczas wywiadu, kiedy pracownikom zagwarantowano anonimowość, respondenci będą otwarci i szczerzy, nie w przypadku każdego omawianego komponentu sprawdziło się. Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonych badań, poziom zaufania wśród pracowników hotelu można określić jako dobry. Pracownicy lubią się wzajemnie, żaden z respondentów nie wskazał osoby, której nie ufa bądź której ufa całkowicie. Należy jednak pamiętać, że nie wszystko zostało powiedziane i znany jest nam tylko punkt widzenia pracownika niższego szczebla.

Wyniki badań skłaniają do przyjęcia hipotezy, że wykwalifikowana kadra zarządzająca hotelu Lord's Palace, doceniająca wiedzę, znająca techniki zarządzania, nie zawsze potrafi w praktyce wykorzystać swoje umiejętności w odpowiednim stopniu.

Łatwo określić, kiedy zaufania w przedsiębiorstwie brakuje. W podmiocie, w którym nie ma zaufania, dominują zachowania obronne, informacje nie są odpowiednio dystrybuowane, praca zespołowa, oparta na współpracy, nie będzie efektywna.

Jakie są zatem oczekiwania względem polskich podmiotów turystycznych mających umocnić pozycję konkurencyjną? Być może źródłem sukcesu jest wypośrodkowanie poziomu zaufania, aby pracownicy nauczyli się rozpoznawać zagrożenie i oceniać, komu i w jakim stopniu ufać. Bowiern na tym też polega zarządzanie zaufaniem.

PIŚMIENNICTWO

- Abrams L.C., Cross R., Lesser E., Levin D.Z., 2003. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive* vol. 17, nr 4, 64–77.
- Batorski J., 2010. Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach turystycznych. *Problemy Zarządzania* nr 3 (tekst przesłany do redakcji).
- Batorski J., 2008. Organizational Learning as a Base of Entrepreneurship, [w:] M. Bednarczyk (red.), *Entrepreneurship in Tourism and Sport Business*. Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 81–86.
- Batorski J., 2002. Organizacja efektywnie uczy się. *WSB, Dąbrowa Górnicza*.
- Cooper Ch., 2006. Knowledge Management and Tourism. *Annals of Tourism Research* vol. 33, nr 1, 47–64.
- Farrell J.B., Flood P.C., Curtain S.M., Hannigan A., Dawson J., West M., 2005. CEO Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information. *Irish Journal of Management* vol. 26, nr 1, 22–40.
- Fazlagić A.J., 2006. Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie. *Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska „Milenium”*, Gniezno.
- Fukuyama F., 1997. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2006. *Przedsiębiorczość w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] M. Bednarczyk (red.), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*. Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 11–24.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2007. *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2008. *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*. E-mentor nr 5.
- Hoe S., 2007. Is interpersonal trust a necessary condition for organizational learning? *Journal of Organisational Transformation and Social Change* vol. 4, nr 2, 149–156.
- Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., 2007. Relacje pomiędzy zorientowaniem przedsiębiorstw na wiedzę a ich wynikami ekonomicznymi, *Problemy Zarządzania* nr 4. www.cdc.vgo/prc-program/partnership-trust-tools.htm [odczyt 29.04.2009]

TRUST AS A FACTOR OF A COMPETITIVE ADVANTAGE IN A HOTEL BUSINESS

Abstract. Trust is a factor of organizational learning. It is also a very important source of a competitive advantage of a tourist business. Openness is a major component of Trust Management. For instance, openness means that there is a necessity of getting information to employees about significant decisions taking place in their company. It should also en-

courage workers to interchange informations. Trust Management has a reference in a free information process which allows to enroll employees into business affairs. Openness also refers to the proceeding in case of conflicts. A manager should convince one's subordinates, that one should not suppress disputes, but to aspire for untying them. In the paper, possibilities of using the model of Partnership Trust Tool in the hotel were presented. It was used originally for the measurement of trusting at American medical institutions.

Key words: tourist enterprise, dimensions of trust, trust management

Zaakceptowano do druku – Accepted for print 03.10.2010